

Kajian Implementasi Hubungan Industrial di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Rozelin Marsaulina Panggabean

Program Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana

Universitas Katolik Parahyangan, rozelin05@gmail.com

Abstract

The dynamics of employments relationship cannot be separated from the interaction that happened between the employer and their employees, and the roles of the government in accommodating the rules. Employees are the people who operate the companys assets, so it can produce many products with values to the consumer, while the employers are the ones who gave duties to the workers, based on the working agreement. In justice scheme, the relation that bound both employers and workers will pursue the spirit of partnership and collaboration, as it manifested in the form of collective agreement (in Bahasa: Perjanjian Kerja Bersama/ PKB). PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk has been known for long as the shoemaking industry. The company existed in Bandung, since 1998. Due to its journey, the company has been dealing with many hardships in business that caused them to do some adjustment policies for the sake of the companys existence, which in some cases, it doesnt suit the law. In this study, the research will be started from observing the content of the companys PKB in order to track down the policies that doesnt match the implementation. During the process, some questions will be developed through questionnaire and interview to gain the workers perception and attitudes about the situation given. The calculation of the results will be presented into descriptions about which policies that the company has been able to implement, and what kind of policies that the company is unable to fulfill. Therefore, recommendations will be given exactly to the specific problems.

Keywords: *Industrial Relations, Collective Agreements*

Abstrak

Dinamika relasi ketenagakerjaan, tidak dapat dilepaskan dari interaksi antara pekerja dan pengusaha, serta peran dari Pemerintah yang mengakomodir peraturan didalam interaksi tersebut. Pekerja merupakan pihak yang mengoperasikan aset dan mesin yang disediakan oleh pengusaha, sehingga memberikan produk dengan nilai tambah dan daya guna bagi konsumen, sedangkan pengusaha adalah pihak yang memberikan tugas dan tanggung jawab kepada pekerja sesuai dengan perjanjian kerja nya. Dalam tataran keadilan, maka relasi yang terjalin antara pihak pekerja dan pengusaha akan mewujudkan hubungan industrial yang kooperatif dengan berlandaskan seman-

Jurnal Administrasi Bisnis (2016), Vol.12, No.2: hal. 134–150, (ISSN:0216–1249)

© 2016 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

gat kemitraan. Sebagai wujud dari semangat kemitraan terhadap pemenuhan hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja, maka dibentuklah kaidah yang mengatur dan mengikat secara hukum bagi kedua belah pihak. Salah satunya diwujudkan dalam bentuk Perjanjian Kerja Bersama (PKB). PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk merupakan sebuah industri pembuatan alas kaki yang telah berdiri di kota Bandung sejak tahun 1998. Dalam perjalanannya, perusahaan ini telah mengalami berbagai tantangan krisis, yang mengakibatkan perusahaan harus melakukan berbagai langkah penyesuaian demi eksistensi perusahaan. Ada kalanya, pertimbangan efisiensi yang ditempuh perusahaan, justru bersimpangan dengan kesepakatan yang tertuang di dalam buku PKB, dan juga aturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam penelitian ini, kajian terhadap implementasi hubungan industrial di perusahaan diawali dengan menelaah isi dari PKB perusahaan yang kemudian dikembangkan kedalam instrument penelitian melalui kuesioner dan wawancara dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Hasil dari perhitungan kuesioner dan wawancara kemudian dipaparkan didalam temuan penelitian, dimana dari temuan yang diperoleh dapat ditemukan hal-hal dan kebijakan apa saja yang telah berjalan dengan baik, dan kebijakan mana yang belum dapat dipenuhi oleh perusahaan, sehingga dapat diberikan rekomendasi yang disesuaikan dengan masalah yang ada.

Kata kunci: Hubungan Industrial, Perjanjian Kerja Bersama

1. Pendahuluan

Hubungan Industrial merupakan sebuah hubungan yang terjalin diantara pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Masing-masing pihak memiliki peranan dan tanggung jawab yang saling terkait dan sedapatnya perlu untuk berjalan secara sinergis. Pengusaha memiliki peran sebagai penyedia modal dan pelaku manajemen dalam mengubah modal tersebut menjadi ragam bentuk aset, seperti mesin, suku cadang, dan lain-lain. Untuk mengupayakan agar aset yang dimiliki tersebut tetap dalam nilai yang tinggi, maka pengusaha selalu mengupayakan dukungan pekerja untuk mengoperasikan semua aset dalam proses bisnis secara aktif.

Merupakan keinginan setiap pengusaha untuk mampu menyukkseskan perusahaannya dan melipat gandakan aset yang dimilikinya, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa dirinya mampu menjadi pengusaha yang berhasil. Namun, patut dipahami pula bahwa dalam era bisnis kontemporer, kini masyarakat pun sudah semakin kritis dalam mencermati perilaku maupun aktivitas bisnis. Pengusaha yang menjalankan roda bisnisnya dengan cara eksploitatif, tidak akan mendapat dukungan secara ikhlas dari para pekerjanya, sehingga tidak mampu produktif dalam bersaing dan akhirnya lalu mengalami kegagalan.

Komponen lain yang signifikan didalam interaksi hubungan industrial kontemporer ialah peran dari pemerintah selaku pengawas didalam kaidah peraturan ketenagakerjaan. Pemerintah menyediakan payung perlindungan dalam mempersiapkan sarana dan prasarana demi terlaksananya aktivitas ekonomi yang kondusif dan nya-

man, seperti menyediakan sarana transportasi, perbankan, upah, kebijakan ekspor-impor, dan pondasi ketenagakerjaan didalam interaksi hubungan industrial.

1.1. Identifikasi Masalah

PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk merupakan sebuah industri sepatu di kota Bandung, Jawa Barat. PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk berdiri sejak tahun 1998, dengan ragam produksi sepatu merek TOMKINS. Dalam kurun waktu perjalanannya, perusahaan telah melalui berbagai rintangan masa-masa sulit, khususnya dari segi kapasitas finansial. Dalam upaya untuk mempertahankan eksistensinya, Perusahaan lantas menempuh berbagai cara untuk melakukan efisiensi, termasuk didalamnya dengan menerapkan beberapa kebijakan yang berseberangan dengan ketentuan hukum nasional, dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Namun demikian, terlepas dari semua situasi diatas, relasi yang terjalin diantara perusahaan dengan para pekerjanya berjalan dengan cukup kondusif. Baik pihak manajemen maupun serikat pekerja, mendasari hubungan diantara kedua belah pihak dengan semangat kemitraan dengan dilandasi komunikasi dan keterbukaan diantara masing-masing pihak. Pihak manajemen memberikan keterbukaan kepada pekerja perihal situasi dan kondisi perusahaan, dan pekerja meyakini niat baik perusahaan yang berusaha semampunya untuk menjalankan kesepakatan yang tercantum didalam PKB, dan memberikan kelonggaran bagi perusahaan dalam menepatinya.

Dari pemaparan yang ada, maka permasalahan yang hendak diteliti dirumuskan dalam pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimana implementasi Hubungan Industrial di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk?
2. Bagaimana kesesuaian Perjanjian Kerja Bersama PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk terhadap UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan?

1.2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kepada pasal 1 ayat 16, UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, disebutkan pengertian dari Hubungan Industrial sebagai berikut:

"Hubungan Industrial sebagai suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/ buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945".

Di ranah internasional, konsep terhadap kajian hubungan industrial kontemporer dipetakan oleh Alan Fox (1976, 1974) dalam ranah Pluralisme. Paham ini berawal dari seperangkat asumsi dan nilai-nilai bahwa sebenarnya konflik didalam pekerjaan ialah kondisi mutlak yang tidak dapat dihindari. Persepsi ini berpandangan bahwa organisasi bisnis merupakan sebuah konstruksi sosial yang kompleks, terdiri atas berbagai kepentingan yang berbeda-beda, seperti kelompok pekerja dan manajemen

contohnya. Disini, konflik dipandang sebagai suatu hal yang baik bagi kemajuan organisasi, karena melatih organisasi didalam mengeksplorasi berbagai metode dalam cara-cara yang lebih efektif. Dalam basis konsepsi ini, paham Pluralisme melegitimasi hak pekerja untuk melakukan tawar menawar secara kolektif, dan memberi ruang bagi serikat pekerja dalam bertindak sesuai kapasitasnya (Fox, 1966; Clegg, 1975).

Kajian hubungan industrial mengedepankan proses tawar menawar kolektif sebagai suatu instrumen inti relasi industrial. Melalui proses tawar menawar kolektif didapatkan kesepakatan yang sedapat mungkin mampu menampung berbagai kepentingan, baik itu manajemen atau pemilik modal dan para pekerjanya. Proses tawar menawar kolektif atau yang juga dikenal dengan *Collective Bargaining* sebagaimana tercantum didalam instrumen yang ditetapkan oleh ILO (*International Labour Organization*), *Collective Bargaining* merupakan sebuah aktivitas atau proses yang berujung kepada kesepakatan secara kolektif (*collective agreements*). Didalam kaidah hukum ketenagakerjaan nasional Republik Indonesia, wujud nyata dari terwujudnya *Collective Agreements* adalah dengan lahirnya Perjanjian Kerja Bersama yang dihasilkan melalui proses tawar menawar kolektif.

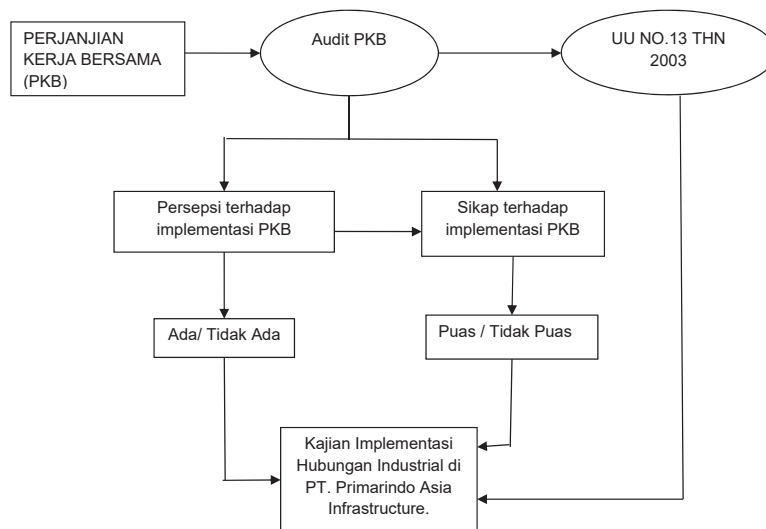
UU No. 13 tahun 2003 mencantumkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebagai salah satu sarana hubungan industrial. Sebagai salah satu sarana hubungan industrial, Perjanjian Kerja Bersama atau PKB dibentuk sebagai instrumen yang menyepakati ketentuan mengenai kewenangan dan kewajiban pengusaha, serta kewajiban dan hak pekerja, dimana didalam ketentuan ini, terdapat pengakuan yang sah terhadap hak serta keberadaan serikat pekerja sebagai unit organisasi yang mewakili pekerja didalam suatu perusahaan.

Peraturan yang terdapat didalam kaidah per Undang-Undangan menjadi acuan atas terselenggaranya hubungan industrial yang kondusif. Namun, hal yang tidak kalah penting ialah melihat bagaimana sikap dari para pihak dalam memandang situasi maupun kebijakan yang dihadapinya. Berdasarkan pada pendekatan ini, para pekerja akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya ketika harapan atau ekspektasinya terpenuhi; sebaliknya, jika tidak, maka hasil yang muncul adalah kekecewaan (Tutuncu dan Kozak, 2007). Guna memperjelas pemahaman, maka alur penelitian akan diilustrasikan dalam model penelitian berikut ini.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Definisi Sumber Daya Manusia

Beberapa pakar di bidang Human Resource Management (HRM) memberikan definisi dalam mengkonsepkan *Human Resource Management*. Menurut Dessler (2007, 2) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Sementara, Mondy (2008, 4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia



Gambar 1. Model Penelitian

merupakan pencapaian tujuan organisasional melalui utilisasi individu didalamnya, sebagaimana dikemukakan berikut;

Human Resource Management (HRM) is the utilization of individuals to achieve organizational objectives.

Pemaparan konsep manajemen sumber daya manusia secara lebih mendalam dikemukakan oleh Raymond J. Stone (2005), yang melibatkan unsur hubungan ketenagakerjaan dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa mengesampingkan pemenuhan kebutuhan dari para pekerjanya, seperti penjelasan berikut ini.

Human Resource Management is managing people within the employee relationship. Specifically involves the productive use of people in achieving the organizations strategic objectives and the satisfaction of individual employee needs.

2.2. Konsep Hubungan Industrial

Terdapat beberapa pemahaman terhadap konsep hubungan industrial, yang dikemukakan berdasarkan hukum ketenagakerjaan Republik Indonesia, serta pemahaman dari beberapa pakar sebagai berikut.

- UU Ketenagakerjaan RI no. 13 tahun 2003 (Pasal 1 ayat 16), Hubungan Industrial adalah suatu sistem yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Gaol (2014: 452), Hubungan Industrial ialah hubungan diantara semua pihak yang berkepentingan atas proses produksi barang atau pelayanan jasa di suatu perusahaan.

- Sumanto (2014: 3), Hubungan Industrial merupakan hubungan yang dijalin di antara pekerja, pihak yang mempekerjakannya (pengusaha), dan pemerintah; tidak hanya identik dengan manajemen yang menjalankan fungsinya untuk mengatur pekerjaannya saja.

2.3. Sarana Hubungan Industrial

Berdasarkan pada pasal 103 UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003, Hubungan Industrial dilaksanakan melalui sarana:

- Serikat pekerja/serikat buruh;
- Organisasi pengusaha;
- Lembaga kerja sama bipartite;
- Lembaga kerja sama tripartite;
- Peraturan perusahaan;
- Perjanjian kerja bersama;
- Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan; dan
- Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

2.4. Perjanjian Kerja Bersama

Sebagai salah satu sarana hubungan industrial, definisi dari Perjanjian Kerja Bersama (PKB) berdasarkan UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003, di pasal 1 ayat 21 adalah

Perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/ serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/ serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban kedua belah pihak.

Dari definisi tersebut, terlihat bahwa Perjanjian Bersama merupakan wujud tolak ukur terhadap keadilan di tempat kerja. Hal tersebut dikarenakan perwujudan PKB yang mengakui kedaulatan pekerja sebagai pihak yang turut memberikan persetujuan dan aspirasi didalam proses penyusunannya. Aspirasi pekerja yang diterjemahkan juga didalam proses tawar menawar kolektif menjadi semakin berarti karena hak pekerja kini menjadi suatu prioritas didalam sinergi hubungan ketenagakerjaan, dimana pekerja dapat duduk bersama dengan pengusaha dalam mengolah pasal demi pasal kebijakan yang ada, dengan melihat dari sudut pandang pengusaha dan pekerja.

Walaupun PKB merupakan sebuah perjanjian yang sah dari pihak pengusaha dan pekerja, serta mengikat secara hukum, namun tidak dapat dipungkiri bahwa dalam perumusannya, mungkin saja didapati kebijakan tertentu yang isi nya bertentangan dengan UU Ketenagakerjaan yang berlaku. Oleh karenanya, UU No. 13 Tahun 2003, di pasal 124 ayat 2 dan 3, secara tegas mencantumkan bunyi sebagai berikut;

- (2) *Ketentuan dalam perjanjian kerja bersama tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku*
- (3) *Dalam hal isi perjanjian kerja bersama bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), maka ketentuan yang bertentangan tersebut batal demi hukum dan yang berlaku adalah ketentuan dalam peraturan perundang-undangan.*

Isi dari pasal 124 ayat 2 dan 3 sebagaimana tercantum, menjadi dasar perlindungan secara menyeluruh terhadap semua aspek kebijakan yang ada didalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) suatu perusahaan.

2.5. *Konsep Persepsi*

Menurut pendapat para pakar, persepsi memiliki pengertian tertentu. Menurut Jalaludin Rakhmat (2007), persepsi adalah pengamatan tentang obyek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Dengan kata lain, persepsi akan terbentuk ketika seseorang mendapatkan kesan tersendiri atas sesuatu yang mereka alami.

Sementara, menurut Sobur (2003), terdapat tiga komponen dalam proses persepsi, yaitu:

1. Seleksi: penyampaian oleh indera terhadap rangsangan dari luar, dimana intensitasnya dapat banyak atau sedikit.
2. Interpretasi: proses pengorganisasian informasi sehingga mempunyai arti bagi seseorang.
3. Pembulatan: penarikan kesimpulan dan tanggapan terhadap informasi yang diterima.

Persepsi merupakan salah satu komponen didalam melakukan penilaian terhadap berbagai hal. Didalam penelitian ini, persepsi menjadi salah satu tolak ukur utama didalam melakukan penilaian terhadap kebijakan perusahaan di bidang ketenagakerjaan, secara khusus didalam implementasi hubungan industrial yang terdapat didalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Persepsi seseorang terhadap sesuatu memiliki kaitan erat dengan sikap yang akan ditunjukkannya terhadap sesuatu.

2.6. *Konsep Sikap*

Sikap menjadi penentu dari perilaku seseorang. Bagaimana seseorang memandang situasi maupun obyek tertentu, akan menghasilkan bagaimana perilakunya dalam menyikapi situasi maupun obyek tertentu, baik itu secara positif atau negatif.

Menurut Peter dan Olson (1999) sikap merupakan evaluasi keseluruhan suatu konsep dari seseorang dimana evaluasi tersebut dibangun melalui sistem kognitif dan sistem afektif. Respon afektif yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dihasilkan tanpa sengaja. Pengertian lain juga melihat sikap merupakan penentu perilaku, karena berhubungan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Sikap adalah

perasaan positif atau negatif, atau suatu pernyataan mental akan kesediaan, yang dipelajari dan dirangkai melalui pengalaman yang menggunakan pengaruh tertentu pada respon seseorang terhadap obyek dan situasi (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000).

Secara umum, sikap dibagi menjadi tiga komponen, yakni cognitive atau knowledge component, affective atau liking component, dan intention atau action component. (Aaker, et.al, 6th edition). Penjelasan terhadap komponen tersebut sebagai berikut:

1. *Cognitive* atau *Knowledge Component*. Komponen ini mewakili informasi yang telah didapatkan seseorang mengenai suatu obyek. Informasi ini termasuk kesadaran akan keberadaan obyek tersebut, kepercayaan mengenai karakteristik atau atribut dari obyek, dan penilaian mengenai kepentingan relatif dari atribut atribut tersebut.
2. *Affective* atau *Liking Component*. Komponen ini menghimpun keseluruhan perasaan seseorang terhadap suatu obyek, situasi, atau orang, dalam skala suka atau tidak suka, maupun menguntungkan atau tidak menguntungkan. Ketika terdapat beberapa alternatif untuk dipilih, perasaan suka diekspresikan dalam preferensi atas suatu alternatif dibanding alternatif lainnya. Preferensi dapat diukur dengan menanyakan yang mana yang paling mungkin untuk dipilih, atau apa yang menjadi pilihan kedua, dsb. Penilaian afektif juga dapat dibuat mengenai atribut suatu obyek
3. *Intention* atau *action component*. Komponen ini mengacu kepada harapan atas perilaku seseorang terhadap suatu obyek di masa mendatang. Kecenderungan ini biasanya dibatasi pada suatu jangka waktu tertentu tergantung kepada kebiasaan dan perencanaannya.

Dalam kaitannya dengan kajian terhadap hubungan industrial, maka konsep sikap dipergunakan sebagai tolak ukur ketika mengukur kepuasan yang dirasakan pekerja terhadap sejumlah kebijakan perusahaan.

3. Metode Penelitian

3.1. Metodologi Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2010), metodologi penelitian merupakan teknik/ cara memperoleh, mengumpulkan, mencatat data, baik data primer maupun sekunder. Data tersebut digunakan untuk menyusun karya ilmiah serta analisa faktor-faktor yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang diteliti, sehingga terdapat kebenaran atas data yang diperoleh. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, yakni penelitian yang dilakukan guna memperoleh fakta-fakta mengenai implementasi hubungan industrial di PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk, dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Moh, Nazir

(1998) mengartikan survey sebagai penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan secara factual, baik secara intuisi, sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok maupun daerah.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah jenis deskriptif analisis, yakni suatu metode penelitian untuk memperoleh gambaran mengenai situasi dan keadaan, dengan cara pemaparan data yang diperoleh sebagaimana adanya, yang kemudian melalui berbagai kajian disusun ragam kesimpulan. Penelitian deskriptif analisis ini melakukan kajian terhadap satu variabel, yakni kajian terhadap Perjanjian Kerja Bersama (PKB), dikaitkan dengan aspek ketenagakerjaan didalam UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Didalam melakukan pengumpulan data dan informasi, penelitian dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara, yaitu:

1. Studi Pustaka. Studi dilakukan dengan mengumpulkan beragam informasi yang dinilai relevan dalam struktur penelitian seperti jurnal ilmiah di bidang ketenagakerjaan, tesis atau disertasi dan buku-buku dengan topik hubungan industrial. Selain itu, guna memperkuat pemahaman seputar permasalahan, maka kajian ini juga akan membandingkan dengan aturan UU Ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia.
2. Kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan guna melihat persepsi dan sikap dari para pekerja di lingkungan perusahaan, terhadap sejumlah kebijakan hubungan industrial yang diimplementasikan di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.
3. Wawancara. Wawancara dilakukan dengan pihak manajemen dan pekerja. Dalam hal ini, pihak manajemen diwakili oleh KaDiv HR & GA dan seorang staf senior bidang SDM, sementara pihak pekerja diwakili oleh pimpinan unit Serikat Pekerja Perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan bersumber dari penyaduran pasal-pasal tertentu didalam buku PKB yang hendak digali informasinya.

3.3. Populasi dan Sampel

Menurut Neuman (2014: 245), populasi adalah sebuah kelompok besar, yang terdiri dari berbagai macam karakteristik yang dengan kata lain merupakan jumlah keseluruhan anggota yang diteliti. Sementara, sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi dimana hasilnya kemudian dapat menggeneralisasi populasi tersebut. Sampel sendiri merupakan seperangkat karakteristik yang dipilih peneliti dari populasi, guna menggambarkan suatu populasi. Dalam penelitian ini, populasi ialah seluruh karyawan di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk yakni 1022 orang.

Guna meminimalkan kekeliruan dalam penerjemahan hasil, maka penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sistem *Probability Sampling*. *Probability Sampling*

merupakan suatu metode pengambilan sampel yang akurat dalam merepresentasikan suatu populasi, melalui perhitungan secara matematis. Hal ini diawali dengan mengkonseptualisasikan populasi kedalam bentuk spesifik konkrit yang menggambarkan keseluruhan dari elemen-elemen populasi atau disebut juga *Sampling Frame*. Dalam penelitian ini, Metode *Probability Sampling* yang digunakan ialah *Stratified Random Sampling* sampling acak ber strata.

Stratified Random Sampling (SRS) merupakan sebuah teknik pengambilan sampel secara acak, dimana peneliti terlebih dahulu mengelompokkan populasi berdasarkan kategori tertentu, yang dimasukkan ke dalam *sampling frame* kerangka sampel, lalu menggunakan seleksi secara acak dalam pemilihan sampel dari tiap kategori tersebut. Dalam hal ini, setiap anggota yang terdapat didalam *sampling frame*, memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih menjadi sampel yang hasilnya sah untuk merepresentasikan target populasi.

Pengambilan sampel didalam penelitian ini adalah para karyawan yang dikelompokkan ke dalam dua *sampling frame*, yaitu level Operator (karyawan yang mengoperasikan mesin produksi) dan Non-Operator (karyawan yang tidak mengoperasikan mesin). Diketahui jumlah pekerja di level Operator ada sebanyak 811 orang, dan di level Non-Operator ada sebanyak 211 orang. Perhitungan terhadap pengambilan sampel ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Sampel 100 Pekerja Berdasarkan Posisi

Jenis pekerjaan	Posisi	Populasi		Stratified Sample
		(N)	Persentase	(n)
Operator		811	79.4	79
Non- Operator	KaDiv	5	0.5	1
	KaDept	10	1.0	1
	KaBag	16	1.6	2
	KaSie	30	2.9	3
	KaRu	54	5.3	5
	Staf	71	6.9	7
	Pelaksana senior/ staf	14	1.4	1
	Adm	11	1.1	1
Total		1022	100.0	100

3.4. Operasionalisasi Variabel

Didalam melakukan penelitian, peneliti menyimpulkan variabel yang hendak diteliti didalam 11 (sebelas) dimensi, yakni Umum, Hubungan Kerja, Hari dan Jam Kerja, Pembebasan Kewajiban Kerja, Pengupahan, Fasilitas Tunjangan, BPJS Ketenagakerjaan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Jaminan Perawatan Kesehatan Tenaga Kerja (JPKTK), Disiplin dan Tata Tertib Kerja, dan Penyelesaian Keluh Kesah.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Kajian Implementasi

Variabel	Konsep Dasar	Dimensi	Indikator	Skala
Perjanjian Kerja Bersama (PKB)	Perjanjian Kerja Bersama adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/ serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/ serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak. (UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003)	- Umum	<ul style="list-style-type: none"> • Kewajiban para pihak • Pengakuan hak para pihak 	ordinal ordinal
		- Hubungan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Masa Percobaan • Promosi/ kenaikan jabatan • Demosi/ penurunan jabatan 	nominal nominal, ordinal nominal
		- Hari & Jam Kerja	• Kerja Lembur	nominal
		- Pembebasan Kewajiban Untuk Bekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Istirahat Tahunan • Upah Waktu Menunggu Pekerjaan /Upah Tunggu 	nominal nominal, ordinal
		- Pengupahan	• Tunj. Hari Raya (THR)	Nominal
		- Fasilitas Tunjangan	• Tunj. makan	nominal, ordinal
			• Tunj. Transpor	nominal, ordinal
			• Tunj. Kecelakaan Kerja	nominal
			• BPJS Ketenagakerjaan	nominal, ordinal
		- Jam. Sosial dan Kesejahteraan Tenaga Kerja	• Pendidikan dan Pelatihan	nominal
		- Keselamatan dan Kesehatan Kerja	• Syarat-syarat keselamatan kerja	nominal, ordinal
			• Pelaksanaan pelayanan kesehatan	nominal, ordinal
		- Jaminan Perawatan Kesehatan Tenaga Kerja (JPKTK)	Prosedur SP dan PHK	nominal, ordinal
		- Disiplin dan Tata tertib Kerja	• Sangsi dengan pemotongan upah	nominal
		- Penyelesaian Keluh Kesah	• Tata cara penyelesaian keluhan kesah	nominal, ordinal

3.5. Metode Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisa deskriptif, yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang lebih dipahami, dalam informasi yang lebih ringkas. Artinya, pembaca akan mudah memperoleh deskripsi atau gambaran jika hasil informasi diubah menjadi analisis deskriptif.

Analisa deskriptif juga digunakan untuk mengolah informasi-informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, lalu dikaitkan dengan teori atau kaidah hukum yang berlaku. Sementara, data yang diperoleh dari hasil pengolahan kuesioner akan diterjemahkan ke dalam bentuk hasil perhitungan secara matematis menggunakan program Microsoft Excel 2007, dengan hasil yang muncul dalam bentuk diagram.

Didalam memudahkan penerjemahan hasil, maka dalam kuesioner digunakan dua variable pertanyaan, yaitu pertanyaan terhadap persepsi dan pertanyaan terhadap sikap. Pengukuran terhadap keduanya ditunjukkan dengan skala pengukuran yang berbeda. Variabel untuk pertanyaan di ranah persepsi, akan dilakukan dengan skala pengukuran nominal, sementara variabel pertanyaan di ranah sikap akan dilakukan

dengan skala ordinal. Bentuk dari skala pengukuran nominal yang dilakukan pada pertanyaan persepsi adalah sebagai berikut ini:

Tabel 3. Pilihan Jawaban Responden Terhadap Persepsi

Pertanyaan audit kebijakan	Pilihan Jawaban
Jenis kebijakan	<input type="checkbox"/> YA <input type="checkbox"/> TIDAK

Sementara, bentuk skala pengukuran ordinal dari variable sikap adalah sebagai berikut

Tabel 4. Pilihan Jawaban Terhadap Sikap

Skor	Kinerja/performa pasal
6	Sangat Puas
5	Puas
4	Cenderung Puas
3	Cenderung tidak puas
2	Tidak Puas
1	Sangat tidak puas

3.5.1. Perhitungan terhadap Persepsi

Perhitungan terhadap persepsi dilakukan dengan memilah berapa banyak yang menjawab YA dan TIDAK dari setiap pertanyaan. Bobot 1 untuk YA dan bobot 0 untuk TIDAK. Kemudian persentase skor dapat dihitung dengan cara: $\text{total(YA/TIDAK)} / \text{dibagi dengan jumlah responden}$. Hasil dari persentase Persepsi, akan menggambarkan kondisi yang ada di Perusahaan, mengenai implementasi sejumlah kebijakan hubungan industrial.

3.5.2. Perhitungan terhadap Sikap

Perhitungan terhadap Sikap, dilakukan untuk melihat apa yang dirasakan oleh pekerja didalam Perusahaan, terkait dengan implementasi hubungan industrial. Tahapan didalam melakukan perhitungan, dimulai dengan langkah berikut. Dalam menghitung bobot penilaian untuk atribut Sikap, skor penilaian ditentukan dengan pilihan jawaban responden (1=Sangat Tidak Puas, 2= Tidak Puas, 3= Cenderung Tidak Puas, 4= Cenderung Puas, 5= Puas, 6= Sangat Puas). Kemudian untuk perhitungan persentase untuk atribut Sikap, diberikan berdasarkan skor opsi jawaban pada tiap pertanyaan. Sehingga presentasi skor dapat dihitung dengan cara: $\text{total(Sangat Tidak Puas/Tidak Puas/Cenderung Tidak Puas/ Cenderung Puas / Puas/ Sangat Puas)} / \text{dibagi dengan jumlah responden}$.

4. Pembahasan

Berdasarkan proses perhitungan yang telah dilakukan, hasil temuan penelitian dikategorikan berdasarkan dimensi yang tercantum didalam buku PKB seperti berikut ini.

1. Dimensi Umum. Dimensi Umum melihat aspek sosialisasi yang dilakukan terhadap hak dan kewajiban dari masing-masing pihak (pengusaha dan pekerja). Dari hasil perhitungan kuesioner, diperoleh hasil 28% pekerja merasa puas dan 46% pekerja merasa cenderung puas dengan bentuk sosialisasi yang dilakukan oleh pihak manajemen. Sementara untuk sosialisasi terhadap hak dan kewajiban para pihak yang dilakukan oleh serikat pekerja, diperoleh hasil sebesar 18% pekerja merasa sangat puas, puas 30%, dan cenderung puas 26%.

Berdasarkan hasil yang ada, didapati bahwa sejauh ini upaya sosialisasi yang dilakukan oleh serikat pekerja lebih dapat dimengerti dan dipahami oleh pekerja yang mayoritas ada di sektor Operator (mengoperasikan mesin). Upaya sosialisasi ini dirasakan lebih mengenai sasaran karena pihak serikat pekerja membuat gugus perwakilan di tiap departemen sebagai wadah penyampaian informasi. Selain itu, upaya sosialisasi juga dilakukan secara terbuka dengan diadakannya program pendidikan terhadap aturan ketenagakerjaan, dan pemahaman terhadap isi PKB setiap minggu. Hal ini dirasakan lebih memberi faedah dan pemahaman bagi pekerja untuk mengetahui hak dan kewajiban didalam menjalankan tugasnya.

2. Dimensi Hubungan Kerja. Dalam penilaian terhadap dimensi hubungan kerja, terdapat aspek penilaian terhadap beberapa aspek. Dari hasil penilaian terhadap hubungan kerja didapati bahwa sebagian besar pekerja (76.4%) telah menjalani masa percobaan. Hal ini tidak sesuai dengan keterangan yang diperoleh dari manajemen.

Pada kenyataannya, manajemen menegaskan bahwa selama ini perusahaan lebih banyak menerapkan jenis perjanjian PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) yang tidak mencantumkan masa percobaan. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu diberlakukan untuk posisi pekerjaan pada umumnya, terutama di level Operator. Melalui mekanisme PKWT, proses pengangkatan status kepegawaian menjadi pekerja tetap akan dilakukan melalui Surat Pengangkatan selama menjalani masa kerja sesuai waktu yang ditetapkan, sementara perjanjian kerja dengan masa percobaan lebih ditujukan untuk menduduki posisi pimpinan.

Mendalami keadaan tersebut dengan kacamata hukum, maka keadaan tersebut tidaklah sejalan dengan aturan ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia. UU Ketenagakerjaan no. 13 tahun 2003, pasal 59 ayat 1 menegaskan bahwa PKWT hanya dapat dibuat untuk pekerjaan tertentu yang menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu. Penegasan lebih lanjut, pada ayat 2 dinyatakan bahwa PKWT tidak dapat diadakan untuk pekerjaan yang bersifat tetap. Berkaca dari aturan hukum yang ada, maka penerapan PKWT

secara merata di hampir seluruh posisi operasional, merupakan hal yang kurang tepat.

Selanjutnya, penilaian terhadap promosi (kenaikan jabatan) memiliki persentase ya sebesar 20% dan tidak sebesar 80%. Sementara persentase untuk demosi (penurunan jabatan) memiliki persentase ya sebesar 3.6% dan tidak sebesar 96.4%. Dari informasi tersebut, diketahui bahwa promosi merupakan hal yang jarang terjadi di perusahaan, demikian juga dengan demosi.

Berdasarkan informasi, sistem promosi pada perusahaan memang berjalan dengan lambat. Hal ini disebabkan oleh banyaknya pertimbangan ketika memutuskan hendak mempromosikan seseorang dengan kenaikan jabatan tertentu. Umumnya, manajemen lebih mengedepankan kepentingan efisiensi didalam pengambilan keputusan serta pertimbangan dan pendapat direksi untuk pemilihan manajer. Berdasarkan pada pengalaman yang ada, proses promosi umumnya hanya berjalan dari posisi Operator menjadi Kepala Regu, namun hal ini juga melihat kepada kemampuan dari yang bersangkutan. Apabila berdasarkan pengamatan dalam perusahaan, tidak didapati kandidat yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan untuk mengisi posisi tertentu, maka perusahaan akan mengambil kandidat dari luar perusahaan.

3. Dimensi Hari & Jam Kerja. Dalam ketentuan yang dimuat dalam buku PKB, penilaian terhadap persepsi dari komponen hari dan jam kerja terletak pada pasal yang mengatur mengenai kerja lembur dan perhitungan upah lembur. Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner, didapati bahwa 90% pekerja pernah menjalani lembur, khususnya menjelang waktu-waktu tertentu, misal tahun ajaran baru dan hari-hari besar keagamaan. Dalam perhitungan upah bagi pekerja yang menjalankan lembur, maka perusahaan menerapkan perhitungan upah lembur. Permasalahan yang muncul kemudian didalam penerapan terhadap perhitungan upah lembur, ialah kebijakan perusahaan yang menerapkan mekanisme perhitungan upah lembur ke dalam paket lembur, dimana ketentuan perhitungan upah ini tidak sesuai dengan kebijakan yang tercantum didalam buku PKB, serta menyimpang dari aturan ketenagakerjaan sebagaimana terdapat didalam Kepmen no. 102/ 2004 di pasal 11 mengenai perhitungan upah kerja lembur.

Patut diketahui, bahwa implementasi perhitungan upah lembur yang menyimpang ini, telah lama dijalankan di Perusahaan. Berdasarkan pada informasi yang diperoleh melalui perwakilan serikat pekerja, didapatkan keterangan bahwa aturan ini sudah pernah diadakan oleh serikat pekerja kepada Dinas Tenaga Kerja setempat, dan petugas dari dinas pun telah melakukan inspeksi ke perusahaan. Namun, dari hasil inspeksi justru ditemukan bahwa pekerja tidak mengeluhkan kebijakan sepihak tersebut. Keterangan yang diperoleh dari pimpinan unit Serikat Pekerja mengatakan bahwa hal tersebut bisa terjadi lantaran pekerja bisa menerima kondisi perusahaan yang memang tidak mampu menjalankan aturan lembur secara normatif, walaupun hal tersebut juga dicantumkan dengan jelas didalam buku PKB. Selain itu, mayoritas pekerja juga merupakan karyawan yang telah cukup lama mengabdikan di perusahaan, dengan masa kerja diatas 10 tahun, se-

hingga mereka telah mengikuti perjalanan perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya.

4. Dimensi Pengupahan. Dalam penilaian terhadap aspek Pengupahan, komponen penilaian persepsi diajukan dalam melihat penilaian pekerja terhadap pasal Tunjangan Hari Raya. Dari penyebaran kuesioner, hasil yang dimunculkan adalah 100% pekerja dipastikan mendapatkan Tunjangan Hari Raya. Namun, hanya 56.4% pekerja yang menerima pembayaran THR nya secara tepat waktu atau selambat-lambatnya 7 hari sebelum hari raya, sesuai dengan apa yang ada di dalam PKB.

Informasi yang diperoleh dari pihak manajemen menyatakan bahwa perusahaan memang membuat kebijakan pembayaran THR secara terpisah untuk karyawan tetap dan karyawan kontrak. Bagi karyawan tetap, maka pembayaran THR sesuai dengan aturan ketenagakerjaan yakni 7 hari sebelum hari raya, sementara untuk karyawan kontrak, terutama yang berada di level Operator, maka pembayaran THR ditangguhkan hingga hari pertama masuk kerja pasca libur hari raya. Hal ini dipandang sebagai langkah antisipasi oleh perusahaan agar produktivitas dapat terus berjalan. Dikhawatirkan, jika pekerja kontrak sudah menerima THR berikut gaji bulanan secara bersamaan, maka besar kemungkinan mereka akan pergi meninggalkan perusahaan walaupun masih terikat kontrak.

Dalam perspektif aturan ketenagakerjaan, kebijakan sepihak perusahaan yang menahan Tunjangan Hari Raya bagi karyawan kontrak jelas telah menyimpangi aturan ketenagakerjaan yang berlaku. Secara garis besar aturan ketenagakerjaan dibuat untuk melindungi semua golongan pekerja, baik yang dalam status kontrak maupun tetap. Sehingga, apabila perusahaan melakukan pembedaan demi alasan kepentingan sepihak, hal tersebut dapat mengganggu jalannya prinsip keadilan di tempat kerja.

5. Fasilitas Tunjangan. Berdasarkan kepada informasi yang diperoleh dari hasil perhitungan terlihat bahwa implementasi dari tunjangan makan tidak berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil persentase sebanyak 5.5% yang menerima, dan 94.5% yang tidak menerima. Berikutnya, hasil yang tidak jauh berbeda juga terlihat pada penilaian terhadap implementasi tunjangan transport, dimana hasil yang ditunjukkan sebesar 10.9% yang menerima dan 89.1% yang tidak menerima.

Dari keterangan lebih lanjut, yang diberikan oleh pihak serikat pekerja dan manajemen, kedua jenis tunjangan ini memang sudah disepakati bersama untuk tidak diteruskan, demi kepentingan efisiensi. Perusahaan perlu bertahan di tengah kenaikan upah yang dirasakan begitu tinggi, sehingga setelah melalui pertimbangan matang, maka disepakati bersama bahwa aturan tunjangan makan dan tunjangan transport tidak perlu diteruskan. Dalam pembahasan PKB untuk periode selanjutnya, kedua pasal ini diagendakan untuk diganti dengan kebijakan lain.

5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik ialah, sejauh ini PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk belum dapat menerapkan kebijakan yang terdapat didalam PKB nya secara menyeluruh. Beberapa kebijakan yang diterapkan Perusahaan, masih terdapat penyimpangan dengan isi Perjanjian Kerja Bersama, dan bahkan menyimpangi ketentuan UU Ketenagakerjaan. Beberapa ketentuan yang belum dapat dijalankan secara normatif adalah sebagai berikut.

- Perusahaan selama ini menerapkan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) di hampir seluruh bagian, dan bukan perjanjian kerja masa percobaan.
- Perusahaan menerapkan kebijakan paket lembur terhadap perhitungan upah kerja lembur, yang mekanisme perhitungannya tidak sesuai dengan isi PKB dan UU yang berlaku.
- Perusahaan memberikan kebijakan pembayaran Tunjangan Hari Raya/ THR secara berbeda bagi karyawan tetap dan karyawan kontrak.
- Fasilitas tunjangan makan dan tunjangan transport tidak berjalan selama ini di perusahaan.

Berdasarkan temuan tersebut, maka saran yang dapat diberikan guna perbaikan terhadap implementasi hubungan industrial di perusahaan adalah:

1. Dari aspek implementasi perjanjian kerja, sebaiknya perusahaan dapat menyesuaikan dengan ketentuan yang terdapat didalam PKB, serta merujuk kepada aturan ketenagakerjaan yang berlaku.
2. Mengenai implementasi promosi yang berjalan lambat di perusahaan, sebaiknya perusahaan mendahulukan promosi kepada pekerja didalam perusahaan, ketimbang mencari kandidat dari luar perusahaan dalam mengisi posisi jabatan tertentu. Hal ini penting bagi berjalannya fase regenerasi didalam perusahaan, serta perencanaan karir pekerja. Guna meningkatkan daya saing pekerja didalam upaya peningkatan jabatan/promosi, perusahaan perlu melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap kapabilitas pekerja, sehingga pekerja yang dimiliki selama ini, memiliki kesempatan untuk dipromosikan.
3. Mengenai rekomendasi terhadap implementasi paket lembur yang menyalahi ketentuan seperti yang ada didalam buku PKB, maka sebaiknya perusahaan melakukan penyesuaian terhadap ketentuan yang sudah disepakati didalam PKB, karena hal tersebut juga diatur didalam UU Ketenagakerjaan.
4. Mengenai ketentuan pembayaran Tunjangan Hari Raya (THR) secara tepat waktu (7 hari sebelum hari raya), maka manajemen perlu mengkaji ulang kebijakan menahan THR pekerja kontrak hingga hari pertama kembali bekerja setelah libur hari raya, karena hal tersebut tidak sesuai dengan ketentuan UU. Penting bagi

manajemen untuk memahami bahwa uang tidak semata-mata menjadi indikator yang menentukan loyalitas kerja seseorang. Dalam banyak hal, terciptanya iklim kerja serta suasana hubungan kerja yang kondusif, serta adanya jaminan keamanan didalam bekerja lebih banyak memainkan peranannya.

Daftar Rujukan

- Clegg, H. (1975). *Pluralism and Industrial Relations*. British Journal of Industrial Relations, vol. 13, no. 3, pp. 309-16.
- Dessler, C. L. (2007). *Human Resource Management (11th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relationships*. Faber and Faber, London.
- Gaol, C. L. (2014). *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi
- Gibson, James. L., John. M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr. (2002). *Organizations (10th ed.)*. USA: Irwin McGraw Hill.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management (10th ed.)*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Nazir, Moh. (1998). *Metode Penelitian Cetakan Ketiga*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Neuman, W. Lawrence, (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (seventh edition)*. England: Pearson Education Ltd.
- Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Periode 2012-2014 PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Dengan PUK SPTSK SPSI
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business (5th edition)*. Sussex: John Wiley & Sons, Ltd
- Stone, R. J. (2005). *Human Resource Management (5th ed.)*. Queensland: John Wiley and Sons Australia.
- Sumanto. (2014). *Hubungan Industrial: memahami dan mengatasi potensi konflik kepentingan pengusaha-pekerja pada era modal global*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Tutuncu, O. and Kozak, M. (2007), *An investigation of factors affecting job satisfaction*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol. 8 No. 1, pp. 1-19.
- Undang Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.